

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Telaah Teori

1. Mutu Pelayanan

a. Pengertian Mutu Pelayanan Kesehatan

Mutu pelayanan adalah suatu penampilan yang pantas atau sesuai dengan standar dan prosedur dari suatu intervensi yang diketahui aman yang dapat memberikan hasil kepada masyarakat yang bersangkutan (Satrianegara, 2014: 197). Mutu pelayanan kesehatan adalah suatu keputusan yang berhubungan dengan proses pelayanan, yang berdasarkan tingkat di mana pelayanan memberikan kontribusi terhadap nilai *outcomes* (Wijono, 2000: 26).

Mutu jaminan pelayanan kesehatan merupakan tingkat kesempurnaan pelayanan kesehatan yang sesuai dengan prosedur serta menggunakan potensi sumber daya yang tersedia di Rumah Sakit atau Puskesmas secara wajar serta diberikan secara aman dan memuaskan norma dengan memperhatikan keterbatasan dan kemampuan pemerintah serta masyarakat (Herlambang, 2016: 73).

Menurut Undang-undang No.23 Tahun 1992 Tentang Kesehatan Jaminan menjelaskan bahwa mutu pelayanan masyarakat merupakan suatu cara penyelenggaraan pemeliharaan kesehatan yang paripurna berdasarkan asas usaha bersama dan kekeluargaan, yang bekesinambungan dan dengan mutu yang terjamin serta pembiayaan yang dilaksanakan secara praupaya.

b. Dimensi Mutu Pelayanan Kesehatan

Wijono (2000: 35) menyatakan dimensi mutu pelayanan kesehatan yang tepat digunakan untuk mendukung pelayanan kesehatan diantaranya :

1) Kompetensi Teknis

Kompetensi teknis berhubungan dengan bagaimana cara petugas mengikuti standar dan prosedur pelayanan yang telah ditetapkan meliputi dapat dipertanggungjawabkan atau diandalkan (*dependability*), ketetapan (*accuracy*), ketahanan uji (*reliability*) dan konsistensi (*consistency*).

2) Akses Terhadap Pelayanan Kesehatan

Akses berarti bahwa pelayanan yang diberikan tidak terhalang oleh keadaan geografis sosial, ekonomi, budaya, organisasi atau hambatan bahasa.

3) Efektifitas

Kualitas pelayanan kesehatan tergantung dari efektifitas yang menyangkut norma pelayanan kesehatan dan petunjuk klinis sesuai standar yang ada. Salah satu contohnya adalah dengan mempertimbangkan prosedur dan pengobatan yang dianjurkan serta menggunakan teknologi yang paling tepat.

4) Hubungan dengan Sesama Manusia

Dimensi hubungan antar manusia berkaitan dengan interaksi antara petugas kesehatan dan pasien, manajer dan petugas, dan antara tim kesehatan dengan masyarakat. Hubungan antar manusia yang baik menanamkan kepercayaan dan kredibilitas dengan cara menghargai, menjaga rahasia, menghormati, responsif dan memberikan perhatian.

5) Efisien

Pelayanan yang efisien dilakukan dengan memberikan perhatian secara tepat, akurat dan optimal kepada pasien dan masyarakat. Efisiensi dalam pelayanan kesehatan adalah aspek yang dapat mempengaruhi hasil maupun sumber daya yang bertanggungjawab memberikan pelayanan, sehingga bernilai penting karena mampu memberikan efisiensi.

6) Kelangsungan Pelayanan

Kelangsungan pelayanan berarti pasien akan menerima pelayanan yang lengkap tanpa interupsi, berhenti atau mengulangi prosedur diagnose dan terapi. Pasien harus mempunyai akses terhadap pelayanan rutin dan preventif yang diberikan oleh petugas kesehatan dengan mengetahui riwayat penyakitnya.

7) Keamanan

Pelayanan dengan mengutamakan keamanan dilakukan guna menjaga dan memberikan rasa nyaman kepada pasien. Hal-hal yang dilakukan agar pasien tetap aman selama menjalani pengobatan adalah dengan mengurangi risiko terjadinya cedera dan hal lainnya.

8) Kenyamanan atau Kenikmatan

Kenyamanan dalam memberikan pelayanan kesehatan tidak berkaitan langsung dengan kegiatan klinis namun berpengaruh langsung dengan rasa puas pasien yang berdampak pada rasa loyal dalam menggunakan jasa pelayanan.

2. Perencanaan

a. Pengertian Perencanaan

Perencanaan diperlukan agar setiap kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan dapat berjalan terarah sesuai dengan tujuan organisasi tersebut. Diperlukan adanya sebuah perencanaan yang matang dan sesuai dengan kebutuhan setiap bagian dari organisasi untuk menciptakan kinerja yang tinggi. Suyatno dkk (2018: 55) menyatakan bahwa perencanaan atau *planning* merupakan salah satu fungsi dari manajemen yang didalamnya meliputi pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.

Sedangkan Munandar (2013:1) menyatakan bahwa rencana ialah suatu penentuan di muka tentang suatu aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang. Dengan demikian, perencanaan merupakan sebuah acuan bagi organisasi untuk mempermudah para SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya untuk mencapai tujuan perusahaan dengan membuat strategi dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi.

b. *Business Plan*

Perencanaan bisnis (*Business Plan*) adalah rencana-rencana tentang apa yang dikerjakan dalam suatu bisnis ke depan meliputi

alokasi sumberdaya, perhatian pada faktor-faktor kunci dan mengolah permasalahan-permasalahan dan peluang yang ada (Supriyanto, 2010). Bisnis membutuhkan perencanaan untuk pertumbuhan yang optimis dan pengembangan-pengembangan dengan skala prioritas. Perencanaan Bisnis sendiri adalah suatu hasil pemikiran, dimana isi dari perencanaan harus mampu mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan/bisnis.

Rencana bisnis keuangan rumah sakit merupakan salah satu manajemen unsur (*tools of management*), selain manajemen sumber daya manusia rumah sakit, manajemen persediaan dan lain sebagainya. Berdasarkan aktivitas manajemen keuangan tersebut terdiri dari perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian (Suyatno dkk, 2018:11).

c. Alasan Penyusunan Perencanaan

Menurut Munandar (2013: 2-4) alasan perusahaan menyusun sebuah rencana ialah:

- 1) Untuk mempersiapkan diri menghadapi ketidakpastian yang akan datang dimasa mendatang.
- 2) Alternatif pilihan ketika perusahaan diharapkan pada berbagai alternatif pilihan untuk bertahan dan tetap beroperasi.
- 3) Digunakan sebagai pedoman kerja para SDM.

- 4) Sebagai alat pengkoordinasian kegiatan dalam perusahaan.
- 5) Sebagai alat evaluasi kerja pada karyawan.

3. Penganggaran

a. Pengertian Penganggaran

Anggaran yang baik harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan, sehingga fungsi anggaran berupa pedoman kerja, alat koordinasi kerja dan alat evaluasi atau pengawasan dapat benar-benar berjalan dengan baik pula. (Ikhsan dkk, 2014: 163).

Adisaputro, dkk (2013: 7) mengungkapkan bahwa anggaran ialah proses keuangan mulai dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencananya sendiri, implementasi dari rencana tersebut, sampai pada akhirnya tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil melaksanakan rencana tersebut.

Penganggaran merupakan perkiraan tentang tindakan masa depan manajemen dalam bentuk Laporan keuangan. Nair (2017: 1) menyatakan bahwa adanya akuntansi manajemen akan memberikan informasi yang berguna bagi manajemen untuk mengembangkan strategi dalam rangka mencapai tujuan organisasi, selain itu system akuntansi, adanya implementasi

kontrol internal juga berpengaruh terhadap proses mencapai tujuan organisasi.

b. Unsur Pokok Anggaran

Anggaran memiliki beberapa unsur pokok diantaranya (Suyatno dkk, 2018: 61):

- 1) Rencana, yaitu suatu penentuan terlebih dahulu atau penentuan dimuka, tentang sesuatu aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Anggaran merupakan rencana kegiatan seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan. Rencana kegiatan tersebut dilaksanakan terutama guna menghadapi ketidakpastian dimasa mendatang serta menentukan alternatif tindakan yang diperlukan.
- 2) Dinyatakan dalam bentuk uang. Anggaran merupakan rencana kegiatan, dinyatakan dalam suatu ukuran yang dapat diterapkan pada seluruh kegiatan organisasi yang beranekaragam. Ukuran tersebut dinyatakan dalam bentuk uang. Dengan menggunakan ukuran tersebut kegiatan organisasi yang beraneka ragam dapat dibandingkan dan dianalisis lebih lanjut.

- 3) Jangka waktu tertentu yang akan datang. Anggaran memuat taksiran-taksiran yang akan terjadi di waktu yang akan datang dan rencana kegiatan untuk mengantisipasi kejadian tersebut.

c. Fungsi Anggaran

Fungsi anggaran menurut Sodikin (2015: 188-189) meliputi alat perencanaan, alat koordinasi, alat pengawasan/ pengendalian dan dasar penilaian kinerja.

- 1) Alat perencanaan

Penganggaran merupakan wahana bagi manajer untuk menentukan rencana kegiatan perusahaan. Semua perhatian manajer tertuang pada tujuan atau target yang telah tercantum dalam anggaran.

- 2) Alat koordinasi

Sebagai alat koordinasi, proses penganggaran menyelaraskan rencana antar bagian dalam organisasi. Tanpa proses penganggaran, rencana kedua bagian tidak dapat berjalan dengan sinkron atau konsisten.

- 3) Alat pengawasan dan pengendalian

Sebagai pengawasan, anggaran menjadi alat untuk membuat realitas yang tidak menyimpang secara tidak menguntungkan dari angka-angka yang tercantum dalam anggaran. Fungsi

anggaran sebagai pengawasan meliputi kegiatan penjualan yang mencapai standar yang telah ditetapkan.

4) Dasar penilaian kinerja

Fungsi anggaran sebagai penilaian kinerja ialah menggunakan anggaran sebagai penilai atau *benchmark* kinerja manager.

Jika anggaran penjualan tercapai, manager akan memperoleh imbalan berupa bonus. Begitupula sebaliknya, jika anggaran tidak tercapai, manager dinilai gagal mencapai tujuan.

d. Metode Penyusunan Anggaran

Dalam penyusunan anggaran, dikenal beberapa metode umum yang digunakan yaitu:

- 1) *Hystorical budgeting*, ialah penyusunan anggaran didasarkan atas anggaran tahun lalu dengan menetapkan kenaikan persentase tertentu.
- 2) *Lines-item budgeting*, merupakan penyusunan anggaran yang disusun mengikuti jenis mata anggaran seperti gaji, upah, obat, bahan, pemeliharaan, perjalanan dinas dan lain-lain.
- 3) *Program budgeting* ialah penyusunan berdasarkan kegiatan atau tugas yang akan dijalankan, seperti keluarga berencana, pembuatan mess karyawan, dan sebagainya.

- 4) *Performance budgeting* adalah penyusunan anggaran yang ditekankan pada pengukuran hasil pekerjaan/ kinerja, sehingga keluarannya dapat dibandingkan dengan pengeluaran dana yang telah dilakukan.
- 5) *Planning, programming and budgeting system* merupakan metode yang menggabungkan antara proses perencanaan dengan proses penyusunan anggaran dengan menghubungkan 3 unsur yaitu: perencanaan atas hasil yang diinginkan, memprogram kegiatan fisik untuk mencapai hasil yang diinginkan dan menganggarkan atau alokasi dana untuk mencapai hasil yang optimal (Suyatno dkk (2018: 67-68).

4. Estimasi

Estimasi merupakan kegiatan pelacakan kinerja bisnis apakah sudah sesuai dengan yang diharapkan atau belum, dengan demikian keputusan yang tepat waktu dapat diambil untuk mengatasi kekurangan terhadap target, atau memaksimalkan suatu peluang yang muncul (O'Mahony *et al*, 2016: 7). Estimasi digunakan sebagai alat penilaian secara sistematis terhadap keberhasilan dan/atau kegagalan suatu kebijakan atau program dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Hasil estimasi tersebut bermanfaat dan dapat digunakan sebagai sumber informasi dalam pengambilan keputusan

untuk melanjutkan, melakukan perbaikan, ataupun menghentikan suatu kebijakan, program dan kegiatan organisasi (Artini, 2015:295).

Menurut Husein Umar dalam Artini (2015: 295) terdapat dua teknik estimasi, yaitu Audit Manajemen dan Teknik *Balance Score Card* adalah perspektif yang menawarkan suatu keseimbangan (*balance*) pemacu kinerja dengan hasil (*outcome*) yang diinginkan baik dari perspektif keuangan, pelanggan, proses internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Estimasi memberikan *feed back* kepada pengambil keputusan mengenai apakah rencana kerja dapat diimplementasikan sesuai program yang telah dibuat. Kegiatan adalah sekumpulan tindakan pengerahan sumber daya baik berupa personil (sumber daya manusia) barang modal termasuk peralatan dan teknologi, dana atau kombinasi dari beberapa atau kesemua jenis sumber daya tersebut sebagai masukan (*input*) untuk menghasilkan keluaran (*output*) dalam bentuk barang/jasa.

5. Perencanaan, Penganggaran dan Estimasi di Rumah Sakit

Proses perencanaan, penganggaran dan estimasi di Rumah sakit, dijelaskan oleh O'Mahony *et al*, (2016: 8-18) sebagai berikut:

- a. Peran PPE dalam menghubungkan operasi dengan keuangan.

Perencanaan, penganggaran dan estimasi adalah salah satu dari satu-satunya sudut keuangan di mana masa depan sama

pentingnya dengan saat ini, dan memainkan peran penting dalam mendukung prospek dan arah bisnis (Tom Shea, 2016). Proses PPE dikenakan pada perusahaan oleh fungsi Keuangan dengan sedikit kelarasan dan realitas operasi bisnis sehari-hari. Manajemen senior mengatur keseluruhan strategi dan keuangan, biasanya menetapkan anggaran dan target jangka pendek (O'Mahony *et al*, 2016: 7).

b. SDM yang berperan dalam proses PPE

Proses pelaksanaan perencanaan, penganggaran dan estimasi dalam suatu organisasi ditangani oleh para sumber daya manusia yang meliputi CEO, CFO, COO, finance, operation, dan pihak lain. Organisasi perlu benar-benar maju mencari para pemimpin Keuangan untuk memprediksikan praktik, dan menyebarkan Estimasi bergulir efektif dengan menggerakkan target yang mencerminkan perubahan waktu nyata di faktor eksternal (O'Mahony *et al*, 2016: 7).

c. Pihak yang memiliki Proses PPE sekarang dan di masa depan

Proses PPE harus dimiliki oleh bisnis dan didukung oleh Keuangan untuk memastikan integrasi dan rasa yang tulus kepemilikan di seluruh perusahaan. dalam proses PPE merupakan tantangan penting untuk mendapatkan yang benar, terutama di

perusahaan besar dengan jalur pelaporan yang terpantul. Otoritas dan peran pengambilan keputusan yang jelas membantu menghindari duplikasi dan memastikan keterlibatan pemangku kepentingan relevan yang sesuai. Eksekutif harus diberikan insentif untuk kinerja terhadap target yang telah ditentukan untuk memperhitungkan perubahan eksternal dan internal dalam pandangan daripada memenuhi target yang direncanakan dan dinegosiasikan. Dalam skenario keuangan yang ideal, kepala perencanaan keuangan dan analisis akan melaporkan langsung ke CFO, membangun perkiraan dari baik data keuangan non keuangan maupun keuangan, dan menggunakan analisis yang ada diorganisasi untuk mendukung arah strategis bisnis (Tom Shea, 2016).

d. Meningkatkan perkiraan menggabungkan data eksternal

Seberapa besar tingkat prosentase pada sumber daya manusia dalam organisasi yang setuju/ tidak setuju bahkan tau dan tidak tau terkait data eksternal perusahaan yang mampu menghasilkan manfaat signifikan dalam hal akurasi estimasi. Perencanaan, penganggaran dan peramalan memiliki kontribusi substansial untuk baik untuk fungsi keuangan dan fungsi eksekutif. Dengan pergeseran perspektif dan dorongan untuk

sumber daya, masa depan akan menjadijauh lebih jelas (Tom Shea, 2016).

- e. Hambatan terbesar penggunaan data eksternal yang efektif dan efisien dalam proses perencanaan.

Pelaksanaan strategi bisnis melalui proses PPE dapat terhambat oleh data yang tidak dapat diandalkan. Tantangan yang dihadapi organisasi berkaitan dengan kualitas data disorot oleh 45 persen responden survei yang merasa kualitas data adalah hambatan terbesar tunggal untuk penggunaan yang efektif dan efisien data eksternal. Anggaran mempunyai kaitan yang sangat erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana, pengkoordinasian kerja dan pengawasan kerja. Penyusunan anggaran sangat penting dalam sebuah organisasi, maka penyusunan anggaran perlu dievaluasi untuk mengetahui apakah dalam penyusunan anggaran cukup efektif sebagai alat pengendalian manajemen (Waworuntu, 2013).

- f. Hambatan terbesar untuk penggunaan analitik data yang efektif dan efisien.

Efektivitas belanja modal diukur dalam hal berapa proporsi anggaran yang sebenarnya dihabiskan dan digunakan ini untuk perbandingan antara jumlah yang disisihkan untuk proyek tertentu

dalam anggaran tahunan (Olurankinse, 2012). Seberapa besar prosentase sumber daya manusia membutuhkan keputusan dalam proses perencanaan. Sumber daya manusia dituntut untuk memandang teknologi dan mempelajari struktur data, sehingga mengetahui manfaat dan kecocokan data yang digunakan dalam proses perencanaan. Karena saat ini, perencanaan penganggaran dan proses estimasi masih terlalu fokus pada keuangan.

g. Investasi secara spesifik terhadap aplikasi perencanaan

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi perlu memberikan tanggapan terhadap aplikasi perencanaan yang digunakan perusahaan mereka. Mereka perlu mengetahui manfaat dari aplikasi yang diharapkan atau ingin kembali menggunakan proses manual berupa office excel jika aplikasi yang digunakan dirasakan tidak memberikan manfaat (O'Mahony *et al*, 2016: 7).

h. Investasi dalam alat perencanaan

Alat analitik prediktif menggunakan data untuk memprediksi peluang anjak dalam risiko untuk kepentingan akurasi dan lainnya informasi dan pengambilan keputusan tepat waktu. Alat-alat ini telah tersedia selama bertahun-tahun, bagaimanapun mereka tidak dimanfaatkan oleh sebagian besar organisasi untuk potensi penuh mereka.

- i. Pemodelan skenario dalam perencanaan, penganggaran dan proses Estimasi organisasi.

Pemantauan dan estimasi dapat memberikan informasi yang unik tentang kinerja kebijakan, program dan proyek organisasi. P&E dapat mengidentifikasi apa yang dapat berfungsi, apa yang tidak, dan mengapa. P&E juga menyediakan informasi tentang kinerja organisasi, kinerja manajer dan staf. P&E juga menyediakan informasi tentang kinerja lembaga donor yang mendukung kerja organisasi (Mackay, 2010).

Perangkat lunak baru menawarkan peningkatan visibilitas kinerja di seluruh organisasi. Melalui dasbor waktu nyata dengan visibilitas tinggi, lebih mudah untuk mendorong akuntabilitas pada target kinerja utama di seluruh perusahaan. Alat-alat tersebut dapat membantu memberikan penganggaran biaya mandiri dan tanggung jawab peramalan yang lebih terkontrol ke dalam operasi lini, dan semua orang dapat melihat asumsi inti di mana anggaran dan perkiraan didasarkan. Kontrol ditingkatkan karena kurang ketergantungan ditempatkan pada rekonsiliasi manual dan input data, dan proses inti PBF dikelola lebih efektif, berkat alur kerja dan fungsi otomatisasi yang lebih besar. Melihat ke masa depan, dua pertiga responden menyatakan bahwa peramalan akan sangat

otomatis, didorong oleh penggunaan perangkat lunak analitik di seluruh perusahaan, dengan sedikit intervensi manual.

- j. Perkiraan masa depan oleh penggunaan perangkat lunak analitik di seluruh perusahaan dengan sedikit intervensi manual.

Dimasa mendatang, estimasi akan menjadi sangat otomatis, dimana penggunaan perangkat lunak analitis dengan sedikit intervensi manual. Dalam 5 tahun mendatang, proses anggaran tradisional akan diubah menjadi estimasi *rolling* yang berfungsi untuk memastikan kehati-hatian dan akuntabilitas keuangan, konstitusi menyediakan audit tahunan untuk akun publik (Olurankinse, 2012).

6. Rumah Sakit

a. Pengertian Rumah Sakit

Pengertian rumah sakit dalam UU No 44 tahun 2009 Pasal 1

Ayat 1:

“Rumah sakit merupakan pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Dalam pasal 4 dijelaskan bahwa rumah sakit mempunyai tugas memberikan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna dengan memberikan fasilitas dan kemampuan pelayanan dengan berbagai kelas yaitu Rumah Sakit Kelas A, Rumah Sakit Kelas B, Rumah Sakit Kelas C, dan Rumah Sakit Kelas D”.

b. Jenis-Jenis Rumah Sakit

Menurut Nordiawan dan Hertianti (2016: 59), secara umum jenis-jenis rumah sakit dikelompokkan sebagai berikut:

- 1) Rumah sakit umum, adalah rumah sakit yang melayani hampir seluruh penyakit umum dan biasanya memiliki institusi perawatan darurat yang siaga 24 jam untuk memberikan pertolongan pertama,
- 2) Rumah sakit terpresialisasi, merupakan rumah sakit yang memiliki spesialisasi terhadap suatu penyakit yang membutuhkan penanganan khusus.
- 3) Rumah sakit penelitian/ pendidikan, adalah rumah sakit umum yang terkait dengan kegiatan penelitian dan pendidikan di

fakultas kedokteran pada suatu universitas/ lembaga pendidikan tinggi.

- 4) Rumah sakit lembaga/ perusahaan, merupakan rumah sakit yang didirikan oleh suatu lembaga/ perusahaan untuk memberikan pelayanan kesehatan kepada anggota lembaga tersebut.
- 5) Klinik, merupakan fasilitas medis yang lebih kecil dari rumah sakit dan hanya melayani keluhan tertentu.

c. Fungsi Rumah Sakit

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009, rumah sakit mempunyai beberapa fungsi, yaitu:

- 1) “Menyelenggarakan pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan sesuai standar pelayanan;”
- 2) “Merawat dan meningkatkan kesehatan melalui pelayanan jasa kesehatan sesuai kebutuhan medis;”
- 3) “Pengelolaan SDM untuk meningkatkan kemampuan dalam memberikan layanan;”
- 4) “Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan teknologi bidang kesehatan untuk peningkatan pelayanan dengan memperhatikan etika ilmu pengetahuan bidang kesehatan”

B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

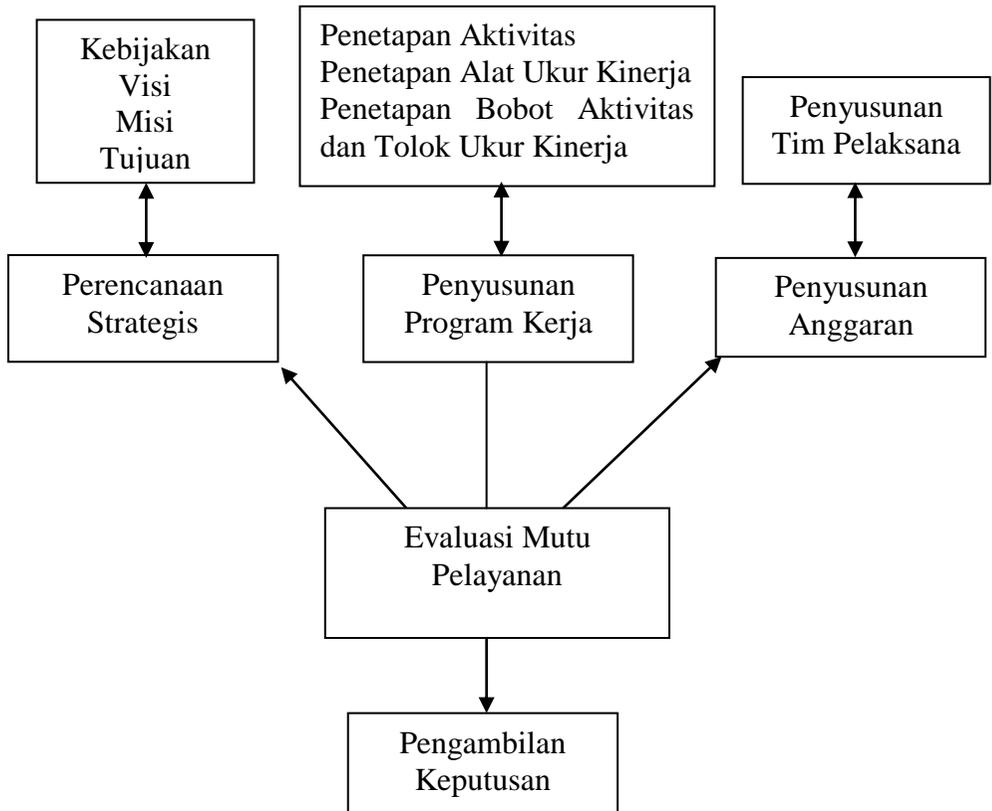
No	Penulis	Judul	Metode	Hasil	Perbedaan
1	Manoharan Nair (2017)	Sistem Penganggaran Anggaran dan Penganggaran: Sebuah studi tentang Perusahaan India Terpilih	Penelitian ini menggunakan metode empiris yang menguji kelayakan solusi dengan menerapkan ukuran statistik. Analisis Data menggunakan Alat statistik dan matematika sederhana.	Hasil studi menunjukkan sistem pengendalian anggaran melayani tujuan yang berbeda dalam organisasi India, di beberapa organisasi BCS digunakan untuk pengurangan biaya dan dalam kasus lain digunakan untuk memaksimalkan profitabilitas serta untuk meminimalkan varians. Penghalang yang paling signifikan dalam pelaksanaan BCS adalah manajemen senior. Dimana manajemen senior memainkan peran penting dalam pelaksanaan BCS dan masalah yang melibatkan manajemen harus ditangani untuk mencapai tujuan organisasi.	Teknik analisis data, tempat penelitian, waktu penelitian dan lokasi penellitian.
2	Odour Adongo (2013)	Kontrol Anggaran sebagai Ukuran Kinerja	Peneliti ini menggunakan survei deskriptif untuk menguji	Temuan menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan kontrol anggaran dan kinerja keuangan perusahaan negara.	Teknik analisis data, tempat penelitian, waktu penelitian dan

No	Penulis	Judul	Metode	Hasil	Perbedaan
		Keuangan Korporasi Negara di Kenya	pengaruh sistem kontrol anggaran pada kinerja keuangan perusahaan negara. Analisis data kualitatif melibatkan penjelasan informasi yang diperoleh dari literatur empiris serta laporan keuangan perusahaan.	Fitur anggaran mencerminkan kemampuan untuk memprediksi pencapaian keuangan organisasi. Faktor manusia dalam kontrol anggaran sehingga komitmen manajerial, motivasi karyawan, pelatihan karyawan, kompetensi serta sikap mempengaruhi proses kontrol anggaran. Proses pengendalian anggaran menunjukkan pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja keuangan perusahaan negara melalui pengaruh pada tujuan keuangan, alokasi dana serta usaha investasi yang dilakukan oleh organisasi.	lokasi penellitian.
3	Zuraidha (2014)	Evaluasi Penerapan Sistem Anggaran Berbasis Kinerja dalam Pengelolaan keuangan BLUD (Studi	Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi secara deskriptif. Dengan menggunakan data primer dan sekunnder dan	Hasil penelitian menunjukkan secara umum system anggaran berbasis kinerja yang ideal belum tercapai, ada beberapa hal yang belum dilaksanakan secara maksimum seperti: tahap penetapan indicator kinerja; tahap penyusunan anggaran; tahap perhitungan anggaran dan	Tempat penelitian, waktu penelitian dan lokasi penellitian.

No	Penulis	Judul	Metode	Hasil	Perbedaan
		Kasus pada RSUD Bangil Kabupaten Pasuruan)	analisa data melalui tahap reduksi, penyajian dan penarikan kesimpulan.	tahap pertanggung jawaban yang belum disajikan dalam laporan arus kas. Kendala yang ditemukan ialah belum adanya system akuntansi biaya sehingga perhitungan anggaran masih berdasarkan estimasi dan kurangnya kemampuan SDM dalam memahami system anggaran.	
4	Afif (2017)	Evaluasi Rencana Strategis Tahun 2016 – 2021 RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pengumpulan data primer dilakukan dengan wawancara mendalam kepada 14 informan, data sekunder diperoleh dengan menelaah dokumen.	Hasil penelitian menunjukkan proses penyusunan dan evaluasi rencana strategis dan program kerja belum sepenuhnya melibatkan semua Direksi dan Manajer terkait. Kejelasan dan konsistensi Rencana Strategis masih kurang pada tahap pelaksanaan. parameter kinerja tingkat <i>corporate</i> yang disusun berdasarkan <i>balanced score card</i> belum diturunkan pada <i>Key Performance Indicator</i> perdirektorat. Dari aspek pemahaman SDM terhadap Rencana Strategis sudah	Variabel penelitian, waktu penelitian

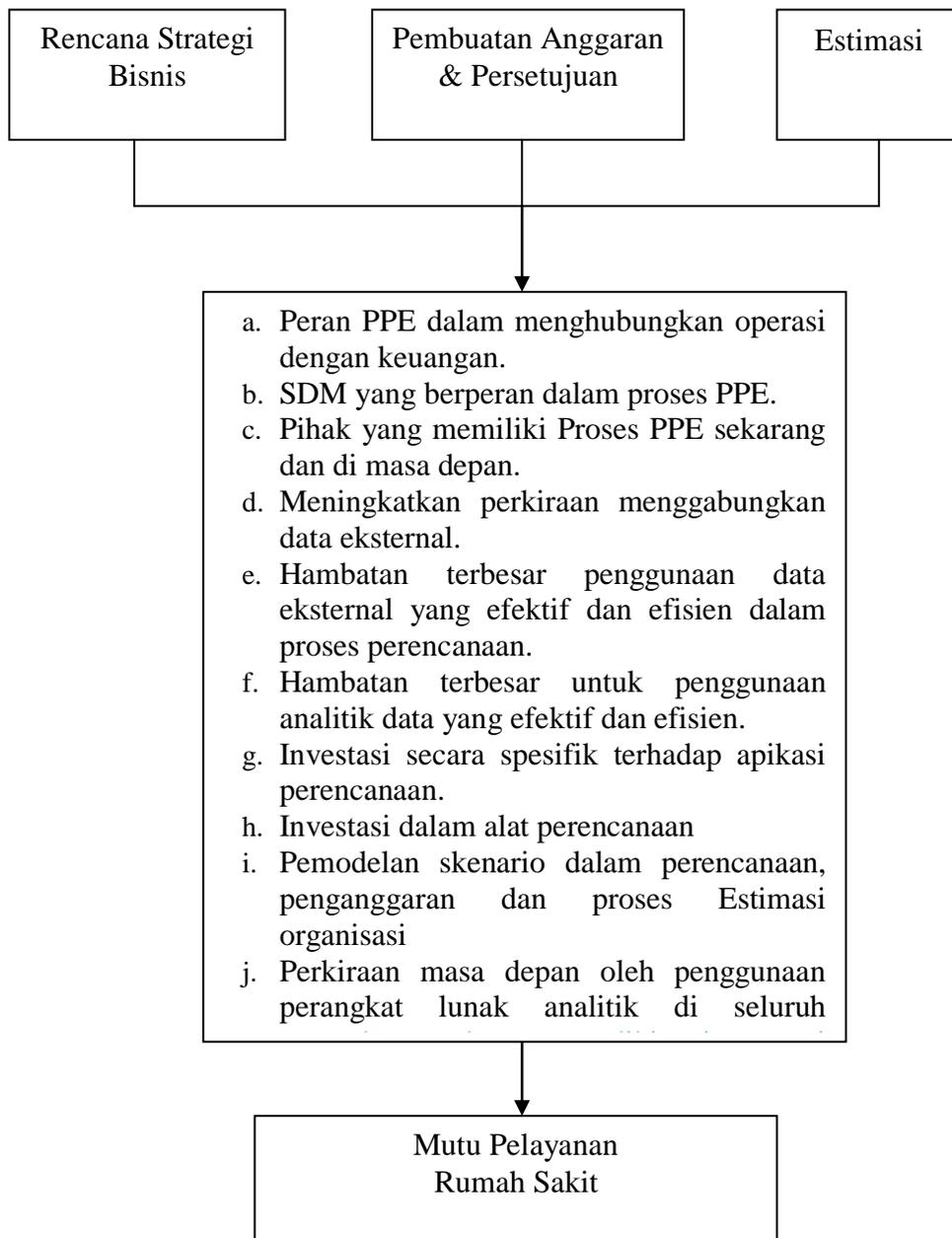
No	Penulis	Judul	Metode	Hasil	Perbedaan
				<p>tercukupi. Aspek sikap dan komitmen baik pada Badan Pelaksana Harian, Direksi dan Manajer sangat baik. Analisa SWOT tidak dilakukan baru sekedar identifikasi strategi SWOT sehingga tidak dapat menentukan posisi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dikuadran mana. Keselarasan antara rencana strategis dan implementasi belum tercapai karena tidak dilakukan evaluasi dan penilaian keberhasilan rencana strategis di pertengahan implementasi rencana strategis dan adanya kendala pada komunikasi dari top manajemen kepada manajemen menengah.</p>	

C. Kerangka Teori



Gambar 2.1. Kerangka Teori

D. Kerangka Konsep



Gambar 2.2. Kerangka Konsep Penelitian

E. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan dalam penelitian ini adalah bagaimanakah proses perencanaan, penganggaran dan estimasi dalam meningkatkan mutu pelayanan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta?